



EXPÉRIMENTATION
TERRITORIALE CONTRE LE
CHÔMAGE DE
LONGUE
DURÉE

SYNTHÈSE

Le management inclusif

Février 2025



INTRODUCTION

La Loi (Loi n° 2020-1577 du 14 décembre 2020 relative au renforcement de l'inclusion dans l'emploi par l'activité économique et à l'expérimentation « territoire zéro chômeur de longue durée ») **confie au Fonds d'expérimentation la mission de réaliser un Bilan.**

A la lumière des retours de la pratique des territoires et du pilotage national, de multiples sujets croisant l'expérimentation ont été identifiés.

Ainsi, ETCLD, pour approfondir le Bilan de 10 ans d'expérimentation, a commandé huit études ciblées sur les thématiques suivantes :

- L'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap,
- La cohésion sociale et le «prendre soin»,
- Les logiques et parcours de formation,
- L'égalité femmes-hommes,
- La transition écologique,
- La maturité coopérative des territoires,
- **Le management inclusif,**
- La mobilisation des Départements.

L'ensemble de ces travaux est consultable en ligne.



Retrouvez l'intégralité du bilan de l'expérimentation sur bilan.etclid.fr

L'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD), lancée en 2016 et élargie en 2020, vise à concrétiser le droit à l'emploi¹. Encadrée par deux lois de cinq ans chacune, elle repose sur plusieurs principes fondateurs : volontariat des salarié-es, exhaustivité pour trouver une solution d'emploi à toutes les personnes privées durablement d'emploi, complémentarité des emplois créés et complémentarité des activités exercées à l'échelle d'un territoire déterminé. Les Comités Locaux pour l'Emploi (CLE) pilotent les projets territorialement, tandis que les Entreprises à But d'Emploi (EBE) embauchent en CDI à temps choisi les personnes volontaires et développent des activités utiles au territoire.

Le management en EBE se distingue par une approche centrée sur l'adaptation de l'entreprise aux personnes, et non l'inverse. Cela implique des pratiques particulières en matière de recrutement, de maintien dans l'emploi et de gestion des équipes. L'objectif est de combiner inclusion sociale et viabilité économique, tout en répondant aux besoins du territoire. Ces enjeux prennent une forme concrète dans un triptyque du management inclusif : l'accueil et l'adaptation des emplois, le développement de postures professionnelles, et la construction d'un collectif accueillant et sécurisant.

Ce bilan explore les leviers et freins des pratiques managériales, les spécificités locales et les enseignements pour les acteurs impliqués. En croisant observation empirique et retours des parties prenantes au management (directions, encadrant-es, salarié-es), ce travail vise à documenter les pratiques au sein des EBE.

AXE 1 : CONSTRUIRE DES EMBAUCHES SANS SÉLECTION : L'INCLUSION PAR L'EMPLOI

L'une des spécificités des EBE réside dans leur approche singulière du recrutement. Contrairement aux entreprises classiques, elles ne procèdent à aucune sélection des candidats sur la base de compétences ou d'expériences préalables. L'accès à l'emploi repose exclusivement sur le volontariat et la validation du Comité Local pour l'Emploi (CLE). Cette méthode, bien qu'inclusive, impose à l'EBE de construire les postes de travail en fonction des capacités des personnes embauchées, plutôt que d'attendre des candidats qu'ils s'adaptent à des exigences prédéterminées.

Le processus d'intégration dans une EBE est structuré en plusieurs phases clés. Une attention particulière est portée à la phase de « socialisation anticipée », qui débute avant même la signature du contrat. Il s'agit ici d'offrir aux futurs salariés une vision réaliste de ce que représente l'emploi en EBE, tout en anticipant les éventuelles problématiques qui pourraient survenir. Cette phase repose sur une **communication claire et transparente**, visant à prévenir au mieux le risque de désillusion. Une fois les salariés embauchés, l'accent est mis sur leur intégration progressive au sein du collectif et sur leur apprentissage des règles et des valeurs propres à l'EBE.

Cependant, cette approche inclusive n'est pas sans limites. Le rapport met en lumière les tensions qui peuvent émerger entre les attentes des nouveaux salariés et les contraintes de l'organisation. Par ailleurs, **le rythme des embauches parfois soutenu**, guidé par l'objectif d'exhaustivité territoriale du CLE, peut perturber le fonctionnement interne des EBE et fragiliser les collectifs existants.

1. Loi d'expérimentation du 29 février 2016 : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032134592/> et Loi d'expérimentation du 14 décembre 2020 : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042665434>

AXE 2 : CONSTRUIRE UNE POSTURE PROFESSIONNELLE : L'INCLUSION PAR LA PROFESSIONNALISATION

L'intégration des salariés dans une EBE implique également un travail approfondi sur le développement de leur posture professionnelle. Pour de nombreux salariés, souvent éloignés du monde du travail depuis plusieurs années (5 années en moyenne), cette dimension est essentielle. Elle concerne non seulement l'acquisition de compétences techniques, mais aussi de savoir-être nécessaires pour évoluer dans un cadre collectif structuré.

Même s'il ne s'agit pas d'un accompagnement socio-professionnel faisant partie intégrante de la mission d'encadrement comme dans le secteur de l'IAE : les encadrants des EBE ont néanmoins un rôle central à jouer dans ce processus d'acquisition. Ils accompagnent les salariés dans l'apprentissage progressif de leurs tâches, tout en veillant à renforcer leur confiance en eux. Le management inclusif se distingue ici par une pédagogie des règles qui, loin d'être exclusivement punitive, cherche à responsabiliser les salariés tout en tenant compte de leurs situations individuelles. Des dispositifs tels que des chartes collectives ou des outils participatifs sont souvent mis en place pour structurer ces apprentissages.

Le bilan souligne quelques défis auxquels sont confrontés les encadrants. Ces derniers doivent jongler entre des impératifs productifs et la gestion de comportements parfois déstabilisants, tels que l'absentéisme ou les difficultés à respecter les consignes. Ils doivent également composer avec des profils de salariés extrêmement variés, nécessitant des approches adaptées et différenciées.

AXE 3 : CONSTRUIRE UN COLLECTIF ACCUEILLANT : L'INCLUSION PAR LES RELATIONS SOCIALES

La dimension collective est au cœur du modèle des EBE. Ces entreprises ne sont pas seulement des lieux de production, mais aussi des espaces où se tissent des dynamiques sociales et relationnelles essentielles à l'inclusion durable. Le bilan insiste sur l'importance de créer un environnement de travail accueillant, où chaque salarié peut trouver sa place, s'épanouir et s'impliquer s'il le souhaite.

L'intégration des nouveaux et nouvelles salarié-es repose souvent sur des dispositifs tels que le tutorat ou le parrainage. Ces mécanismes permettent de renforcer les liens entre ancien-nes et nouveaux-elles employé-es, tout en favorisant une transmission des savoirs et des pratiques. Par ailleurs, des espaces d'expression collective, tels que des réunions régulières ou des espaces de délibération, sont mis en place pour encourager le dialogue et prévenir les conflits.

Cependant, ce travail met également en lumière des tensions qui peuvent fragiliser ces collectifs. Les écarts entre les ancien-nes salarié-es, souvent perçus comme des « pionniers », et les nouveaux arrivant-es peuvent engendrer des incompréhensions ou des ressentiments. De même, des comportements perturbateurs ou des difficultés relationnelles peuvent nuire à la cohésion d'ensemble, nécessitant une régulation constante de la part des encadrants.

AXE 4 : ENSEIGNEMENTS MAJEURS

Les enseignements tirés de l'analyse des pratiques managériales au sein des EBE consultées mettent en lumière la double nécessité d'adapter les activités aux capacités et aspirations des salariés tout en maintenant l'exigence de toute entreprise : l'équilibre économique des structures, la production de biens et/ou de services et le respect du droit du travail. Les EBE se distinguent par leur capacité à intégrer des personnes diverses et parfois fragiles grâce à des dispositifs innovants tels que le tutorat, des formations ciblées et des aménagements organisationnels. Ces pratiques, bien que coûteuses en ressources humaines, permettent de répondre aux spécificités des salariés et de favoriser leur maintien en emploi. Toutefois, elles révèlent des tensions liées à la gestion d'équipes hétérogènes et aux contraintes de production. L'équilibre entre inclusion professionnelle et efficacité opérationnelle reste un défi permanent, nécessitant des ajustements constants dans les pratiques managériales.

En parallèle, l'ancrage territorial des EBE constitue un levier essentiel pour leur viabilité économique. Les collaborations avec les acteurs du territoire (collectivités, entreprises, associations) favorisent non seulement le développement des activités, mais également l'insertion des salariés dans un écosystème plus large. Ces expériences montrent que la cohésion interne repose autant sur des dynamiques collectives que sur des interactions avec l'environnement externe.

CONCLUSION

- 1. Les EBE, des entreprises inclusives par principe :** Les entreprises à but d'emploi sont des entreprises inclusives par principe, en raison de l'absence de sélection à l'embauche, de l'adaptation des emplois et du temps choisi.
- 2. Le CDI :** le CDI soulève des enjeux de maintien en emploi ; un accompagnement des salariés dans leur posture professionnelle et dans le collectif est donc nécessaire.
- 3. L'absence de sélection à l'embauche :** la non-sélection à l'embauche est un principe propre aux EBE qui nécessite d'anticiper les vagues successives d'embauches avec un parcours d'intégration clair et défini.
- 4. Adaptation de l'emploi - l'individuel vs le collectif :** Le management en EBE requiert une adaptation des activités aux capacités et aspirations des salariés tout en maintenant l'exigence de toute entreprise (l'équilibre économique des structures, la production de biens et/ou de services et le respect du droit du travail).
- 5. Le management en EBE et le profil des directions :** Les pratiques de management et d'animation du collectif de travail diffèrent au sein des EBE, car elles reposent essentiellement sur le profil de la direction, la stratégie de l'entreprise et ses activités. La participation des salarié-es au fonctionnement de l'EBE n'est pas un impératif du management inclusif, mais constitue une pratique observée.
- 6. La collaboration entre l'EBE et le CLE joue un rôle clé à plusieurs niveaux.** Elle permet d'affiner la connaissance des profils des futures salarié-es, d'adopter un discours réaliste sur les opportunités et contraintes du travail en EBE en limitant les frustrations, et d'orienter les volontaires en levant d'éventuels obstacles à leur intégration. Cette coopération est également essentielle pour calibrer le rythme des embauches en fonction des capacités réelles d'accueil et de formation de l'EBE. Enfin, elle facilite l'accompagnement socio-professionnel, lorsque l'EBE rencontre des problématiques nécessitant l'activation du maillage territorial par le CLE.
- 7. Plus encore que pour toute entreprise, un cadre clair est important :** afin d'être inclusives, les entreprises à but d'emploi doivent permettre à chacun d'accéder à l'emploi grâce à un cadre sécurisant avec des règles claires, notamment en ce qui concerne la gestion des conflits et des absences.

Les modalités de l'enquête

Le bilan repose sur une méthodologie essentiellement qualitative. Réalisé entre mai et décembre 2024, il s'appuie sur l'observation approfondie de huit EBE réparties sur trois territoires d'expérimentation, complétée par un benchmark qui a concerné trois EBE et une entreprise adaptée (EA). Pour les 8 EBE principales, plus de 50 entretiens ont été menés auprès de directions, encadrants et salariés pour recueillir des points de vue variés et explorer les tensions entre principes de l'expérimentation et réalités du terrain. Cette approche qualitative a été enrichie par l'exploitation des données des EBE récoltées par le Fonds ETCLD (données NotreXP) et la tenue de débats mouvants lors de trois rencontres territoriales organisées par celui-ci, permettant de confronter les observations à des retours collectifs des directions.

Le prestataire du bilan le management inclusif

L'exercice de bilan a été confié à un consortium essentiellement composé de chercheurs. La mission a été pilotée par Jeffrey Magnier (Cabinet Itinere Conseil), lequel s'est appuyé sur une équipe de 4 chercheurs investis antérieurement dans l'expérimentation TZCLD sur les trois territoires principaux : Claire Autant-Dorier (Centre Max Weber), Gilles Caire (LéP), Hervé Charmettant (CREG) et Henri Jacot (Triangle UMR 5206).